

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

Katedra: Tělesné výchovy

Studijní program: Sportovní management

Získávání a stabilizace zaměstnanců

Gaining and stabilization of employees

Gewinnung und Stabilisierung des Personale

Bakalářská práce: 06–FP–KTV–

Autor:

Martin STANĚK

Podpis:

Adresa:

Tyršova 820

552 03, Česká Skalice

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias

Konzultant: Jana Allmerová

Počet

stran	slov	Obrázků	tabulek	pramenů	příloh
49	6 485	0	5	9	9

V Liberci dne: 14. 12. 2005

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne: 14.12.2005

Martin Staněk

Poděkování:

Rád bych poděkoval panu ing. Kubiasovi za velmi pečlivé vedení bakalářské práce a za cenné připomínky při vypracování.

Vděčný jsem zároveň paní Allmerové ze společnosti Makro Cash & Carry. Svými radami a ochotou mi umožnila co nejlépe poznat dění v této firmě.

Získávání a stabilizace zaměstnanců

STANĚK Martin

BP–2005

Vedoucí BP: Ing. Sáva Kubias

Resumé

Bakalářská práce poskytuje možnost nahlédnout do velké a rozvíjející se firmy Makro Cash & Carry. Cílem je rozbor získávání a stabilizace zaměstnanců Makro Cash & Carry, návrhy možných opatření pro zlepšení postupů a metod používaných společností. Poznatky nasbírané a používané v této práci jsou platné pouze pro pobočku společnosti v Hradci Králové. V úvodní kapitole je provedena analýza současného stavu. Následující kapitola představuje teoretický přístup a popisuje dostupné metody známé v oblasti personálního řízení. Třetí kapitola je částí praktickou a analyzuje data, která pomáhají pochopit fluktuaci společnosti. V poslední části je provedeno zhodnocení personální politiky společnosti a návrhy opatření, která by mohla přispět ke zkvalitnění přijímacích pohovorů. Jsou zde také představeny vize metod možné budoucí stabilizace zaměstnanců.

Summary

This work analyses human resources management of big and booming company Makro Cash & Carry. The analysis focuses on hiring and stability of work force, and proposes improvements of methods used by the company in managing its employees. The first chapter describes current trends used by the company. The second chapter offers theoretical analysis based on popular human resources methods. The third chapter is a practical study of procession of data that helps to understand fluctuation in company. The last chapter judges operating of human resources In Makro and suggests steps that would lead to Improvement of entrance Interview. The last chapter also describes scheme of possible way In stabilization of employees. Knowledge obtained during this analysis are valid only for subsidiary In Hradec Kralove.

OBSAH

1. Úvod k bakalářské práci	8
2. Základní údaje o společnosti Makro Cash & Carry	9
2.1. Personální politika společnosti Makro	12
2.2. Získávání zaměstnanců	13
2.3. Orientace zaměstnance v Makru	15
2.4. Stabilizace zaměstnanců	16
2.4.1. Adaptační karty	16
2.4.2. Systém tutor	17
2.4.3. Zaměstnanecké výhody přispívají ke stabilizaci	18
3. Řízení lidských zdrojů	20
3.1. Personální řízení podniku	20
3.2. Personální politika podniku	21
4. Získávání a stabilizace pracovních sil	23
4.1 Získávání pracovních sil	23
4.1.1. Definování požadavků	24
4.1.2. Přilákání uchazečů	25
4.1.3. Výběr uchazečů	26
4.2 Stabilizace pracovních sil	29
4.2.1 Stabilizace	29
4.2.2 Rozvoj pracovních sil	30
4.2.3 Plány osobního rozvoje	30
4.2.4. Podmínky pro efektivní vzdělávání	31
5. Rozbor údajů o fluktuaci zaměstnanců	33
6. Zhodnocení personální politiky společnosti Makro	36
6.1 Zaměstnanecké výhody	36
7. Závěr	39
8. Seznam pramenů	40
9. Přílohy	P1 až P9

1. Úvod k bakalářské práci

Při studiu vysoké školy v Liberci jsem byl nejvíce osloven oblastí řízení lidských zdrojů. Jedná se o nepostradatelnou součást podnikového řízení, jehož význam stále roste. Personální řízení je obor, který spojuje teoretické znalosti s nutností mít rozvinuté sociální citění, a umět výborně komunikovat. Toto vše je pro mne výzva a příležitost dozvědět se něco nového.

Pro svou závěrečnou práci jsem si přál spolupracovat s dynamicky se rozvíjející společností s mezinárodním zázemím. V takovéto společnosti se naskytá možnost poznat moderní přístupy k personálnímu managementu v praxi. Zároveň je to příležitost ověřit to, co jsem si odnesl ze studia. Proto, když se mi naskytla možnost spolupráce se společností MAKRO Cash & Carry, která provozuje síť velkoobchodních prodejen, jsem neváhal a využil příležitosti poznat tuto společnost.

Téma, týkající se personálního managementu, bylo rozhodnuto předem, po odborných konzultacích s vedoucím bakalářské práce panem ing. Kubiasem a oponentem jsme zvolili téma: „Získávání a stabilizace zaměstnanců.“

Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části. V první části se zabývám popisem fungování principů získávání a stabilizace ve společnosti MAKRO Cash & Carry. Druhá část je pojednána celá o teorii a vysvětluje rozdílné přístupy k získávání a stabilizaci pracovníků. Poslední třetí část se zabývá analyzováním problému vyšší fluktuace ve společnosti MAKRO Cash & Carry a pokouší se navrhnout možná řešení tohoto problému.

2. Základní údaje o společnosti Makro Cash & Carry

Společnost Makro Cash & Carry vstoupila na český trh v roce 1998. Byla založena jako dceřiná společnost firmy SHV Makro, která provozovala 200 obchodních center ve dvaaadvaceti zemích na čtyřech světových kontinentech. Vznik společnosti Makro SHV se váže k otevření prvního samoobslužného velkoobchodního centra v Amsterdamu v roce 1968. V roce 1998 došlo ke změně vlastníka samoobslužných velkoobchodů provozovaných pod značkou Makro, veškeré aktivity převzala společnost Metro AG. Portfolio této společnosti zahrnuje dalších 12 obchodních linií.

Současný vlastník sítě Makro, firma Metro AG vznikla v roce 1996 spojením tří velkých maloobchodních společností Metro Cash & Carry, Kaufhof Holding AG a Asko Kaufhaus AG. Tyto společnosti se spojily a vytvořily největší maloobchodní skupinu v Evropě s ročním obratem přesahujícím 30 miliard EUR. Síť všech těchto firem má dohromady 3 400 prodejných jednotek a zaměstnává 134 000 lidí. O významném postavení společnosti Metro AG na evropských trzích není pochyb, protože akcie společnosti jsou součástí německého indexu DAX-30 a odnedávna také součástí celoevropských indexů. Hlavní sídlo společnosti Makro je v Kolíně nad Rýnem a hlavní akcionář společnost Metro sídlí v Düsseldorfu.

Společnost provozuje výlučně velkoobchodní prodej širokého sortimentu potravinářského a spotřebního zboží registrovaným podnikatelům. Pro získání karty je nutno splnit stanovené podmínky. Fyzická osoba musí předložit živnostenský list a osvědčení o registraci z Finančního úřadu. Při registraci právnických osob je žadatel povinen předložit platný výpis z obchodního rejstříku a osvědčení o registraci. Na každou žádost mohou být vystaveny dvě karty opravňující ke vstupu do velkoobchodů Makro, a to jak po celé

ČR, tak i do ostatních obchodních sítí Makro a Metro v jiných státech. Společnost zvýhodňuje své zákazníky, kteří nakupují zboží ve velkém množství a vystavuje jim speciální zákaznické karty, tzv. zlaté karty. K těmto kartám se váží speciální nadstandardní služby, jakými jsou zvláštní parkovací místa, pokladny pro rychlé odbavení a osobní péče pracovníků oddělení HORECA.

V ČR provozuje společnost dvanáct velkoobchodních center. Samoobslužné velkoobchody jsou situovány vždy na kraji velkých měst a na křižovatkách velkých dopravních tepen. Samotný velkoobchod má rozlohu 15.000m² a prodejní plocha činí 10.500m². Velkoobchody jsou vybaveny nejmodernější technologií pro logistiku. Společnost nabízí svým zákazníkům 15.000 druhů zboží. Sortiment je složen z 5.000 druhů potravinářského a z 10.000 druhů spotřebního zboží. Orientace společnosti na svého zákazníka-podnikatele je zřejmá i ze způsobů balení zboží. Velká balení potravin jsou jiná pro maloobchodníky (více spotřebitelských balení ve folii) a pro gastronomii (větší balení). Sortiment je obměňován a přizpůsobován přáním, potřebám a struktuře zákazníků.

Důvodem, proč společnost může udržovat nízké ceny, je vysoká obrátka zboží, provozní výkonnost, omezený počet prodejen, vyspělá logistika a nákupy ve velkých objemech. Výkonnost také spočívá v minimálních nákladech na administrativu. Všechny velkoobchody v ČR jsou řízeny centrálně z Head office (ředitelství firmy) v Praze. Head office obstarává všechny činnosti spojené s administrativou (výběr dodavatelů, výpočet mezd, propagace) a jednotlivá střediska se starají pouze o věci operativního charakteru, které by se těžko prováděly přes Head office (nábor zaměstnanců, odvody hotovosti). Ostatní záležitosti jako fakturace, mzdy a objednávky vyřizuje Head office na základě podkladů připravených v jednotlivých střediscích. Tím je snížena administrativní činnost ve

střediscích na minimum. Komunikace ve firmě probíhá efektivně a to hlavně díky nejmodernějším elektronickým systémům a kvalitní vnitřní počítačové síti, která spojuje všechna střediska.

Posláním společnosti není konkurovat maloobchodníkům, ale naopak jim pomáhat v boji o přízeň konečného spotřebitele s velkoplošnými prodejny.

Přínos společnosti pro tuzemské firmy je nejenom v nízkých cenách, ale i v tom, že 90 % zboží prodávaného v Makru pochází od českých dodavatelů.

Hlavním marketingovým nástrojem sloužícím ke komunikaci se zákazníky je Makro Mail neboli nabídkový leták. Tento leták vychází každých 14 dní a je rozesílán všem registrovaným zákazníkům společnosti Makro. Leták poskytuje informace o tom které vybrané zboží se dá nakoupit za nejvýhodnější ceny.

Dlouhodobým cílem společnosti je být v čele světového velkoobchodního systému „Cash & Carry“ a zároveň poskytovat prvotřídní zboží a služby svým zákazníkům.

2.1. Personální politika společnosti Makro

Postavení personálního oddělení ve společnosti nám pomáhá vyjasnit organizační struktura (příloze č.1) „**Makro management**“. Pro lepší pochopení organizační struktury celé společnosti jsou v přílohách zobrazeny pozice v odděleních „**Food**“ (příloha č.2) a „**Non Food**“ (příloha č.3). Posledním organizačním grafem jsou „**Makro services**“ (příloha č.4). V příloze č.5 jsou vysvětleny názvy pozic uvedených v předchozích přílohách.

Personální oddělení je tvořeno jedním „Personnel managerem“ a jeho asistentem. Má na starosti zabezpečení pracovníků z hlediska personálního plánování, výběru a náboru pracovníků, pořádání školení a rekvalifikací, problematiku odměňování, firemní péči o zaměstnance v oblasti rekreace, ale i v oblasti sociálně právní, to vše je v náplni práce „Personnel managera“. Jeho asistent se stará o personální agendu, vydávání pracovních pomůcek, vyřizování stížností a přání zaměstnanců. Do jeho hlavní kompetence také spadá výběr pracovníků na pozice nižšího personálu.

2.2. Získávání zaměstnanců

Společnost své budoucí zaměstnance, nejčastěji se jedná o pracovníky nejnižšího operativního managementu (manipulanty na doplňování zboží a pokladní), oslovuje několika způsoby. Obvyklým způsobem je použití inzerce. Tato metoda je i přes své stáří stále efektivní. Inzeráty vycházejí v regionálním tisku v části vyhrazené pro nabídky volných míst. Regionální tisk je dobrým médiem, protože společnost potřebuje oslovit pouze konkrétní segment trhu práce, tzn. Hradec Králové a Pardubice. Ostatní města již nepřipadají v úvahu, protože vzdálenost určená ke každodennímu dojíždění do práce je nereálná, vzhledem k práci na směny. Grafické znázornění je vždy stejné a mění se pouze údaje o volném pracovním místě. Pro lepší představu je inzerát přílohou číslo 8. Společnost si uvědomuje, že inzerát nečtou pouze lidé hledající práci, takže je dobré, že inzeráty jsou na vysoké grafické úrovni a tím zároveň působí jako reklama. V inzerátu je vždy uveden název volné pozice a její stručná charakteristika. Dále následují požadavky na uchazeče a výhody, které společnost nabízí úspěšným žadatelům. Na konci inzerátu jsou uvedeny kontaktní informace telefon, e-mail a adresa. Poté, co se uchazeč spojí s personálním oddělením obdrží bližší informace o místě a pokud projeví zájem, je pozván na výběrové řízení.

Další využívanou metodou náboru je spolupráce s Úřadem práce. Tato forma spolupráce přivádí organizaci většinou pracovníky na místa s nižší kvalifikací, ale také absolventy, kteří se po ukončení školy přihlásili na pracovní úřad.

Firma také spolupracuje se zprostředkovatelskými agenturami. Konkrétně se jedná o agenturu **Manpower** a **Profi-men**. Tyto

kontakty využívá však méně často, většinou v případech kdy potřebuje kvalifikovanější pracovní sílu. Ve standardní situaci se nábor zaměstnanců přes agenturu nevyplatí, protože její služby jsou v porovnání s jinými metodami náboru nákladnější.

Společnost zaměstnává pracovníky pouze na hlavní pracovní poměr. Toto opatření je aplikováno z důvodů organizačních, protože pracovník na vedlejší pracovní poměr by nepokryl potřeby oddělení z hlediska směn.

Pro pokrytí krátkodobějších požadavků je na společnost smluvně vázána personální agentura **Index plus**. Ta zprostředkovává brigády studentům. Získávání těchto pracovníků je plně v kompetenci agentury a společnost pouze včas odešle množstevní požadavky. Ty odesílá asistent na základě požadavků z jednotlivých oddělení.

Největší skupinou uchazečů jsou příchozí a pisatelé. Většina nemá úplnou, konkrétní představu o svém pracovním zařazení. Velkou část tvoří lidé s nejnižším vzděláním nebo s maturitou. Proto jim personalista pomáhá vybrat pracovní místo.

Samotné výběrové řízení na volná místa probíhá dle předem určeného scénáře. Na personálním oddělení se příchozích ujme asistent manažera, s ním uchazeč konzultuje svůj zájem o volnou pozici. Dozvídá se, jaké pracovní povinnosti a podmínky musí splňovat, jaké jsou mzdové tarify a zaměstnanecké výhody nabízené společností. Uchazeč musí předložit strukturovaný životopis, doklady o vzdělání, praxi a zápočtový list vystavený posledním zaměstnavatelem. Personalista posoudí jeho vystupování, prověří zda má o práci skutečný zájem. Pokud žadatel splňuje všechna kritéria, má požadované znalosti, dovednosti, výkonnost a motivaci,

je k výběrovému řízení přizván „Category manager“ příslušného oddělení. Ten s uchazečem provede rozhovor a seznámí ho s jeho pracovištěm, zároveň mu stručně vyloží o jakou práci se jedná a za jakých podmínek by ji vykonával, např. rozvrh směn. V kompetenci manažera konkrétního oddělení je konečná pravomoc o rozhodnutí, zda zaměstnance přijmout či nikoliv. Při jeho kladné reakci je zaměstnanci nabídnuto pracovní místo a domluven den nástupu do práce.

2.3. Orientace zaměstnance v Makru

První den je vždy věnován vyřizování administrativních záležitostí a nezbytným školením z hlediska bezpečnosti práce, požární ochrany, pracovního řádu a zásad chování na pracovišti.

Druhý den v práci začne probíhat adaptační proces a zaměstnanec je seznámen s organizační strukturou Makra, jsou mu představeny vize a plány společnosti. Nejdůležitějším bodem druhého dne je školení týkající péče o zákazníka. Všechna tato školení provádí „Personnel manager“. Po ukončení je zaměstnanec předán do péče „Category managera“ a ten ho seznámí s pracovním prostorem a s organizací oddělení. Po celou dobu je zaměstnanci k dispozici jeho Průvodce společností Makro. Tato brožura je velmi dobře zpracována a bere ohled na většinu zaměstnanců, pro které je těžké zvládnout anglickou terminologii ihned po nástupu. Na prvních stránkách jsou uvedeny informace celopodnikového významu jakými jsou, poslání společnosti, její cíle, poznání zákazníků společnosti a je zde shrnuto to nejpodstatnější ze školení, a také to co je nutné si ihned zapamatovat. Po absolvování těchto

procedur je zaměstnanec připraven absolvovat zkušební dobu a naučit se vykonávat zadanou práci.

2.4. Stabilizace zaměstnanců

Firma Makro se od svého založení potýkala se zvýšenou fluktuací. Tento jev není u takovýchto typů společností nic vzácného, ale i přesto se firma rozhodla s fluktuací vypořádat. Společnost přijala opatření ve více směrech, která bojují proti zvýšenému odlivu zaměstnanců.

Fluktuace je natolik složitým problémem, že je pro úspěšný boj nutno kombinovat více metod, teprve poté se míra fluktuace snižuje.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny a popsány jednotlivé metody, které společnost použila pro snížení procenta fluktuace mezi svými zaměstnanci.

2.4.1. Adaptační karty

Prvním krokem bylo zavedení adaptačních karet pro sledování adaptačního procesu pracovníka. Kartu vede zaměstnanci nadřízený manager a zapisuje všechny skutečnosti, které se vyskytly v průběhu adaptace. Samotná karta je uložena na personálním oddělení ve složce každého zaměstnance. Vzor adaptační karty používané v Makru je k nahlédnutí v přílohách pod číslem 9.

Na kartě se nejdříve vyplní základní iniciály zaměstnance, datum nástupu a funkce na oddělení. Je zde proveden záznam o seznámení zaměstnance s nadřízenými pracovníky a hlavně se spolupracovníky. Tento záznam je zárukou toho, že zaměstnanec pozná své spolupracovníky a lépe se mu komunikuje s okolím. Vedoucí manažer zde dále uvede, jakým způsobem byly novému zaměstnanci poskytnuty údaje (osobně, písemně, formou pracovní porady).

Další část je určena pro zaměstnance a jeho hodnocení adaptačního procesu. Pracovníkovi jsou zde pokládány různé otázky týkající se jeho nadřízených, spolupracovníků, náročnosti práce a atmosféry na pracovišti. Má k dispozici bodovou stupnici v rozpětí 1-4 body.

Takto získané informace jsou pro personalistu velmi cenné, protože se z nich dozvídá jaké názory mají zaměstnanci na práci a pracovní kolektiv. K určení přesnějších závěrů je ale nutno zpracovat větší soubor vyplněných adaptačních karet, takové informace jsou přesnější a poskytují nám skutečnější obraz o situaci.

Poslední dvě otázky jsou pro manažera, který vedl zaměstnance. Jeho hodnocení je vykonáno z pohledu začlenění podřízeného do pracovní skupiny, přístupu k zákazníkovi, zvládání pracovních postupů a také dle flexibility zaměstnance.

Údaje na adaptační kartě potvrdí podpisem zaměstnanec a Category manager na samotném konci adaptační karty.

2.4.2. Systém tutor

Další metodou, kterou společnost použila v boji proti fluktuaci, je systém tutorů. Tento systém se osvědčil a pro stabilizaci zaměstnance ve firmě je velmi účinný. Princip je jednoduchý, každému novému zaměstnanci je na jeho oddělení vybrán patron z řad nejlepších a nejspolehlivějších zaměstnanců. Tento kolega se o nového pracovníka stará a školí ho. Výhodou je, že se o zaměstnance stará pracovník s vysokou produktivitou práce a kladným přístupem k vykonávané práci.

Účelem je zabránit zaměstnanci v osvojení špatných pracovních návyků. Cílem je získání kladného vztahu k vykonávané práci. Systém tutor je výborný doplněk k předchozí metodě adaptačních karet.

2.4.3. Zaměstnanecké výhody přispívají ke stabilizaci

Pro většinu lidí při výběru zaměstnání je nejdůležitější částka na výplatní pásce. Zároveň roste počet těch, kteří se rozhodují podle dalších výhod. Jejich rozšiřování přispívá k přilákání a udržení zaměstnance ve firmě.

Firma Makro se vydala tím správným směrem a neustále se snaží zvyšovat množství výhod poskytovaných zaměstnancům. Bonusy, kterých se dostává zaměstnancům, se liší podle postavení v podnikové hierarchii. Samozřejmostí jsou dnes příspěvky na stravování. Pro řadové zaměstnance jsou připraveny výhody v oblasti sportovního vyžití a kultury.

Pro zaměstnance managementu je toto samozřejmostí a navíc jsou pro ně připraveny výhody, které rozšiřují kvalifikaci a umožňují další vzdělávání.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje možnost zdarma navštěvovat sportovní centra v Hradci Králové a v Pardubicích. Zaměstnanci mohou navštívit posilovnu, solárium, zahrát si squash. Další výhodou je volný vstup do městských lázní v obou městech. Zaměstnanec má nárok 1x za 14 dní navštívit sportovní centrum a lázně. Je však nutno říct, že tyto výhody, přestože jsou propagovány přímo na pracovišti nejsou zaměstnanci čerpány až tak často. Pro pracovníky od středního managementu výše se stávají takovéto výhody standardem, či dokonce nezbytností. Makro se snaží udržet si zaměstnance poskytováním dalšího vzdělání a rozšiřování si znalostí. Tato investice se přitom vyplatí jak firmě, tak zaměstnancům.

Pracovní řečí firmy je angličtina. Manageři se účastní kurzů anglického jazyka na nejrůznějších úrovních pokročilosti. Vhodným doplněním jsou zahraniční stáže, které zvyšují jazykové znalosti a dovednosti. Samozřejmostí je použití mobilního telefonu pro soukromé účely a to samé platí i o služebním automobilu.

3. Řízení lidských zdrojů

„Nejcennějším vlastnictvím firmy jsou její lidé.“

Tomáš Baťa

O významu těchto slov není nutno pochybovat. Lze jen obdivovat Tomáše Baťu, že si toto uvědomil již v roce 1920 a dokázal tento přístup dokonale uplatnit v praxi.

3.1. Personální řízení podniku

V posledních dvaceti letech stoupá nezadržitelně význam podnikové personalistiky. Souvisí to především s růstem moderních technologií, se vzdělaností obyvatelstva, dynamickými pohyby na trhu zboží i práce a také s celosvětovou demokratizací obyvatelstva.

Významní odborníci a vědci z oborů personalistiky tvrdí, že technologii lze koupit, systematiku v podniku lze zavést, finanční prostředky se dají půjčit, ale to vše vám nepomůže, pokud firma nemá k dispozici kapitál v podobě kvalitních lidských zdrojů.

Kvalitní pracovníci se získávají těžko, kvalifikovaných a motivovaných lidí je nedostatek, jejich příprava je náročná na čas a je velmi nákladná.

Zaměstnanci, přesněji lidské zdroje, mají dnes pro každou firmu strategický význam. Jsou předpokladem existence podniku a jeho

dalšího rozvoje. Nejvýznamnější místo podnikové personalistiky je v procesu plnění podnikových cílů a úkolů.

Nejdůležitějším produkčním faktorem je lidský faktor. Jenže při práci firmy s lidskými zdroji vzniká celá řada pracovních i mimopracovních problémů, které musí podnik v zájmu své existence řešit.

3.2. Personální politika podniku

Systém práce s lidmi v podniku zahrnuje všechny formy působení na člověka v produkčním procesu. Realizované formy působení mohou být velmi rozmanité a jsou poplatné konkrétní politické, ekonomické a kulturní situaci v dané společnosti, dané době a také daném regionu.

Při zajišťování podnikatelských cílů je nutné věnovat pozornost otázkám:

- **Jak vést pracovníky nebo celé pracovní skupiny?**
- **Jak hodnotit výsledky jejich práce?**
- **Jak vytvářet podmínky pro zvýšení pracovní aktivity?**
- **Jak zlepšovat bezpečnost práce?**
- **Jak podporovat příznivý sociální klimát na pracovišti a v celé organizaci?**

Je proto jasné, že neodmyslitelnou součástí každé cílevědomé podnikatelské politiky je vytváření systému práce s lidmi a zavádění účinné personální politiky.

Moderní, úspěšné a efektivní podniky pochopily, že největší bohatství, které mají je v lidských zdrojích.

Bohatstvím jsou lidé, kteří tam pracují, mají schopnosti myslet, tvořit a komunikovat. Proto se personální řízení v těchto podnicích dostává do pozice nedílné součásti strategického řízení. Člověk přestává být vnímán jen jako faktor výroby, ale je chápán jako zdroj rozvoje firmy. Řízení je chápáno jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování podnikových cílů. Moderní podnik je vnímán jako sociální systém.

Cílem podnikové personalistiky je přímo i nepřímo přispívat k plnění cílů podniku a zabezpečení plnění filozofie podniku. Toto jsou cíle podnikové personalistiky ve všeobecném slova smyslu, konkrétními cíli je **zajistit lidské zdroje v dostatečné míře, vytvořit podmínky pro kvalitní výkon, přispívat ke zvýšení produktivity a samozřejmě rozvíjet zaměstnanecké vztahy.**

4. Získávání a stabilizace pracovních sil

4.1. Získávání pracovních sil

Současné problémy v oblasti řízení lidských zdrojů dokládají, jak důležitou se stává schopnost organizace upoutat pozornost kvalifikovaných a motivovaných jedinců, ze kterých jsou vybíráni zaměstnanci. Často není obtížný výběr, ale zainteresování dostatečného počtu lidí, kteří se o práci zajímají.

Problematiku získávání pracovních sil můžeme posuzovat ze tří hledisek.

- kvantitativního
- kvalitativního
- časového

Každé z uvedených hledisek má svou váhu, která se mění v závislosti na věcném obsahu náboru. Chceme-li problematiku získávání pracovních sil řešit systematicky je nejprve nutno si stanovit oblast náboru a následně formu náboru. Rozlišujeme v zásadě vnitřní a vnější nábor.

Nábor má dvě fáze, **ta první je předběžná** (příloha č. 6), v té se vyhodnocují všechny podmínky týkající se nového pracovního místa. Na konci této fáze je rozhodnuto zda obsadit místo z vnitřních zdrojů nebo zda zvážit jiné metody získávání.

Ve druhé fázi **pohovorů a výběru** (příloha č. 7), jsou tříděny došlé žádosti a výsledkem je přijetí či nepřijetí nového pracovníka.

Existují tři základní fáze získávání a výběru pracovníků:

- 1) *Definování požadavku* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- 2) *Přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i v okolí, (inzerování, využití agentur).
- 3) *Vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, získávání referencí, nabídka zaměstnání a příprava pracovní smlouvy.

4.1.1. Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků. Ten se odvozuje z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Personální plánování musí vycházet z existence pracovních míst a jejich dalších potřeb v podniku. Slouží k vytváření optimální struktury pracovníků organizace. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených míst.

Ve velkých organizacích je obvyklé, že mají na požadavky, týkající se potřeby pracovníků, zvláštní formulář. Na něm je uvedeno, které oddělení o pracovníka žádá, z jakých důvodů, jaké jsou požadavky na pracovníka a ostatní informace týkající se pracovního místa, náplně práce a pracovních podmínek. Souhrn těchto informací je v příloze č.6.

4.1.2. Přilákání uchazečů

Dalším krokem je identifikace zdrojů uchazečů. V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Pokud nejsou k dispozici vhodní lidé v organizaci nebo pokud je přijata zásada nabízet všechna volná místa též mimo vlastní organizaci, pak hlavními způsoby, jak získat uchazeče, jsou:

Inzerování, nejobvyklejší metoda přilákání uchazečů. Je třeba zvážit, zda inzerování je opravdu nezbytné, a zda by nebylo lepší použít **zprostředkovatelskou agenturu** specializovanou na výběr pracovníků. Největší výhodou inzerování je, že zasáhne širokou veřejnost. Nevýhodou je finanční a organizační náročnost. Služeb agentur využívají především malé a střední firmy, pro které není efektní vytvářet vlastní nábor a výběr. Práce agentur je v ČR na dobré úrovni a cenově přijatelná. Výhodou je, že v registrech agentury nejsou vedeni pouze nezaměstnaní uchazeči o práci, ale i lidé hledající nové uplatnění. Zejména kvůli nespokojenosti či nedostatečnému využití jejich kvalifikace v současném pracovním poměru. Při použití zprostředkovacích agentur je nutno přesně specifikovat požadavky na pracovníka a tím vyloučit možnost, že agentura vybere nevhodného uchazeče.

Příchozí žadatele, tato metoda má omezení a je realizovatelná zejména v období zvýšené nezaměstnanosti, kdy lidé sami hledají práci.

Úřad práce jako státní instituce má za úkol pomáhat lidem dočasně nezaměstnaným s hledáním nové práce. Tato metoda se dá používat zejména při obsazování pozic dělnického a pomocného personálu, protože výběr prováděný Úřadem práce je velmi hrubý a pro podnik, dá se říci, nevýhodný. Jinou možností, pokud chce

podnik realizovat dlouhodobější investice do zaměstnanců, je orientace na přijímání absolventů různých typů škol, tzn. metoda „Vzdělávací instituce“.

Podniky, které už dopředu odhalí potřebu zaměstnanců mohou pořádat nábor již během studii a vybírat si vhodné kandidáty. Jejich pozornost si udržuje pomocí stipendií studentům. Umožňuje podílet se na činnosti firmy (řešení dílčích problémů, realizace praxe).

4.1.3. Výběr uchazečů

Nejprve je nutné roztřídit došlé žádosti uchazečů, názornost těchto prací ukazuje příloha č. 7.

Po zaevidování všech žádostí provede personální oddělení formální kontrolu úplnosti informací a v případě nedostatků požádá kandidáta o doplnění údajů. Poté začne vyhodnocování žádostí. Důležité je rozhodnutí zda lze vyhodnocování provádět volně na základě subjektivního dojmu nebo na základě vnitropodnikové normy, která stanoví přesná kritéria hodnocení a někdy též formální postup hodnocení žádosti.

Součástí dokumentace výběrového procesu by měla vždy být vlastní žádost o pracovní místo, životopis (v dnešní době jasně převažuje strukturovaný), dotazník, fotografie, doklady o dosaženém vzdělání, případně pracovní hodnocení a doporučení předchozích zaměstnavatelů.

Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa: kvalifikace, schopnosti, vzdělání, zkušenosti,

dosažené pracovní úspěchy. Tímto procesem dostáváme tři skupiny žadatelů: *velmi vhodní, vhodní a nevyhovující*.

Ze skupiny velmi vhodní utvoříme přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Při nedostatku uchazečů je možno doplnit soubor ze skupiny *vhodní*. Ideální počet uchazečů v souboru je 4 až 8. Méně než 4 uchazeči nám poskytuje malou možnost výběru a naopak více než 8 vede k časové náročnosti, nepřehlednosti a zbytečně se podražuje. Toto pravidlo lze hlavně použít u pozic středního managementu. Při výběru specialistů a vedoucích pracovníků na důležitých pozicích, by měl být vyhodnocen celý soubor uchazečů, protože se jedná o strategická místa v podniku a soubor vhodných uchazečů nebývá početný.

Po vyhodnocení souboru vhodných uchazečů následují pohovory. Pohovory mohou být spojeny s různými druhy testů a hodnocení. Účelem osobního pohovoru je získání *osobního dojmu* o uchazeči z hlediska projevu, vystupování, chování, komunikačních dovedností a rychlosti reakcí na kladené otázky. Dalším důvodem je *poznání zájmů a odborného hlediska, poznání přání a problémů uchazeče a doplnění chybějících či neúplných informací* o uchazeči. Na druhé straně je důležité představení vlastního podniku a pracoviště, kam má být uchazeč umístěn, a také vytvoření dobrého dojmu u uchazeče.

Před zahájením pohovoru je důležité připravit se na něj, tzn. stanovit jmenovitě účastníky pohovoru, zjistit nedostatky v zaslaných materiálech, specifikovat požadavky obsazovaného místa, dále také předložit možnosti rozvoje a vzdělávání uchazeče. Důležité je též provést přípravu na očekávané otázky: mzdové, sociálních jistot v podniku, vybavení pracoviště. Při posouzení účastníků je potřebné rozhodnout jaký typ pohovoru zvolíme.

Nejběžnější metodou je individuální pohovor, jde o diskusi mezi „čtyřma očima“, která umožňuje navázání úzkého kontaktu a vztahu s žadatelem. Jinou možností je výběrová komise (většinou 2 – 3 členové, zejména zástupce vyššího managementu, personalista a liniový manažer).

Vyhodnocování pohovoru se provádí na základě chování uchazeče a motivů přednesených uchazečem při rozhovoru. Používá se proto hodnotících tabulek a kritérií, často doplněných bodovacím systémem. Výsledek vstupního pohovoru spolu s výsledkem hodnocení uchazečovy žádosti a příloh slouží u jednostupňového pohovoru pro rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Výsledek rozhodnutí se písemně sdělí uchazeči nejpozději do 14-ti dnů od pohovoru. Při negativním stanovisku se reaguje zdvořilým dopisem. Při pozitivním se uchazeč pozve k podepsání pracovní smlouvy a sdělí se mu termín nástupu do zaměstnání. U dvoustupňového pohovoru, který se uplatňuje při výběru uchazečů o vyšší řídicí funkce, se po prvním pohovoru realizuje druhý s užším okruhem uchazečů. Uvedené druhé kolo nebývá pohovor, ale situační test, který zkoumá způsobilost uchazečů k výkonu funkce.

Ukončením procesu získávání je pracovní smlouva, která je právním základem vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Uzavřením pracovní smlouvy se zakládá pracovní poměr.

4.2. Stabilizace pracovních sil

4.2.1. Stabilizace

Personální práce nekončí získáním zaměstnance. V případě, že organizace ztratí své kvalitní pracovníky, sebelepší nábor a výběr nových, podniku stabilitu a růst nezaručí. Zůstane buď příliš málo dlouholetých zaměstnanců, anebo je jejich kvalita nedostačující.

Organizace, které chtějí snížit počet odchodů mohou použít různé prostředky stabilizace. Těmito prostředky jsou zvýšení mezd, vyjasnění kompetencí a pracovních požadavků, snaha zvýšit uspokojení z práce. Častý způsob zjišťování důvodů, pro které zaměstnanci odcházejí, je rozhovor s pracovníky před odchodem z organizace.

Většina organizací se zaměřuje na snižování odchodů hlavně proto, aby snížila výdaje s nimi spojené, jakož i výdaje spojené s hledáním nových zaměstnanců.

Množství odchodů představuje jen jednu část problému. Kvalita stabilizované pracovní síly je ovlivněna především strukturou fluktuace. Pokud jsou propouštěni nejkvalitnější zaměstnanci i malá míra odchodů může být škodlivá. Na druhé straně, pokud patří propuštění zaměstnanci mezi ty nejméně kvalitní a mohou být nahrazeni lepšími, pak vysoká míra odchodů nemusí být znepokojující. Výzkumy dokazují, že největší sklon k opuštění pracovního místa mají pracovníci s nižší výkonností.

Proto by neměli manažeři sledovat jen pouhé množství odchodů v naději, že jejich počet bude klesat. Měli by také pečlivě zvažovat vliv odchodů na výkony a složení stabilizované pracovní síly.

4.2.2. Rozvoj pracovních sil

Obečným cílem rozvoje pracovníků ve firmě je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti výkonu a v oblasti růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou nezbytné k výkonu pracovní náplně co nejefektivněji. Výkon jedinců by se měl v týmu soustavně zlepšovat a lidé by se měli rozvíjet způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování. Rozvoj se týká poskytování příležitostí k učení a sebezdokonalování. Rozvoj zaměstnanců je považován za účinný prostředek dosahování konkurenceschopnosti firmy a zvyšování motivace zaměstnanců a image firmy.

4.2.3. Plány osobního rozvoje

Účelem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Lze jej rozšířit o rozvoj potřebný pro budoucí pohyb v rámci kariéry.

Takovéto plány jsou důležitější zvláště v nových organizacích s plošší organizační strukturou a založených na procesech, kde se klade důraz na soustavný rozvoj.

Odpovědní zaměstnavatelé jsou si vědomi toho, že v podmínkách jejich organizací s plochou organizační strukturou je mnohem méně příležitostí k povyšování pracovníků. Musejí věnovat zvýšené úsilí, aby mohli nabízet příležitosti k rozvoji horizontální kariéry. Pokud jsou omezené možnosti pro postup vzhůru, snižuje se motivace zaměstnanců rozvíjet své dovednosti a dávat práci to nejlepší. Zaměstnavatelé by měli schopnosti zaměstnanců rozvíjet a podporovat neustálé zlepšování.

4.2.4. Podmínky pro efektivní vzdělávání

V zájmu efektivnosti vzdělávání zaměstnanců musí být splněno několik podmínek. Jedinci musejí být **motivováni se vzdělávat**. Musejí si totiž uvědomit, že jejich současná úroveň znalostí, dovedností a schopností je třeba neustále zlepšovat v zájmu rozvoje organizace i jich samotných. Pro vzdělávající se osoby by měly být **stanoveny jasné normy výkonu a cíle** přijatelné jejich schopnostem. Vzdělávané osoby potřebují **pečlivé vedení** a odezvu, jak si v tomto procesu vedou. Musí u nich také nastat **pocit uspokojení** z učení. Je nutno pamatovat na to, že učení je proces aktivní a školitel by měl dbát na aktivní zapojení osob při výuce.

Formy vzdělávání z hlediska aktivity

Nízká	Aktivita účastníků	Vysoká
Přednáška-- Diskuse--- Demonstrování - Studie-- Simulace -- Hraní		
Orientace na znalosti	Výsledky vzdělávání	Orientace na dovednosti

Z tabulky je jasné vidět jak se aktivní účast při výuce projevuje na zapojení pracovníka do vzdělávacích činností.

Mezi zaměstnanci můžeme identifikovat čtyři základní typy učících se osob:

- ***Aktivisté*** se plně bez podjatosti zapojují do nových zkušeností a zážitků a libují si v nových úkolech
- ***Přemítavci*** stojí v pozadí a pozorují nové zkušenosti a zážitky z různých úhlů. Shromažďují údaje, zkoumají je a pak docházejí k závěru.
- ***Teoretici*** upravují a aplikují svá pozorování ve formě logických teorií. Mají sklon k perfekcionismu.
- ***Pragmatici*** dychtí vyzkoušet nové myšlenky, přístupy, pojetí, aby viděli, zda fungují.

5. Rozbor údajů o fluktuaci zaměstnanců

Kvůli zjištění příčin fluktuace jsem udělal rozbor údajů o odcházejících zaměstnancích a pokud to má smysl, porovnávám tyto údaje s údaji za celou společnost. Porovnáváním čísel, zkoumám zda nějaká čísla vyčnívají nad rámec trendů. Pokud by mělo dojít k výskytu těmto výkyvům, je nutné najít odpověď kde zlepšit proces výběru a stabilizace zaměstnanců.

Celé zkoumání probíhalo v rámci výstupních pohovorů se zaměstnanci. Jednoduchým rozhovorem a následným záznamem odpovědí jsem sestavil jednoduché tabulky. U každé z nich je uvedeno krátké hodnocení s vysvětlujícím charakterem.

V září měla společnost 310 zaměstnanců. Počet výstupů se vyšplhal na hodnotu 18, což představuje míru fluktuace 5,8%.

1) Struktura odchodů z hlediska pohlaví je v mezích, žen odešlo více a také tvoří větší část zaměstnanců společnosti. Takže zde nedochází k žádné odchylce od celkového trendu v poměru zaměstnanců muži a ženy.

Odchody dle pohlaví

	Odešlo v září	V %	M/Ž Makro	V %
Muži	7	38,9	129	41,6
Ženy	11	61,1	181	58,4

2) Ve věkové struktuře odcházejících zaměstnanců není také nic zvláštního a odpovědí na největší odchody lidí ve věku 21 – 30 let je, že lidé v tomto věku nemají ještě závazky a nebojí se změny zaměstnání.

Odchody podle věku

	Odešlo v září	V %
20 a méně	3	16,7
21-25	4	22,2
26-30	4	22,2
31-35		
36-40	2	11,1
41-45	2	11,1
46-50		
51-55	3	16,7

3) Zajímavé údaje dostaneme z rozboru důvodů ukončení pracovního poměru.

Odchody podle způsobu ukončení poměru

	Odešlo v září	V %
Zkušební doba - zaměstnanec	3	16,7
Zkušební doba - firma	4	22,2
Dohoda - zaměstnanec	3	16,7
Dohoda - firma	3	16,7
Výpověď - zaměstnanec	1	5,6
Uplynutí sjednané doby	4	22,2

Největší procento ukončení pracovního poměru připadá na ukončení ve zkušební době ze strany zaměstnavatele. Tato čísla vedou z důvodu poměrně hrubého prosívání kandidátů při přijímání zaměstnanců. Firma přijme větší část uchazečů, ti ve zkušební době dostávají šanci na předvedení slibných výkonů a pokud tomu tak není firma s nimi neprodlouží smlouvu na dobu neurčitou. Na jednu

stranu se to může zdát být nevýhoda, ale při výběru zaměstnanců na nejnižší pozice se těžko určují schopnosti a motivace žadatele.

4) Posledním faktorem, který jsem vyhodnocoval jsou odchody dle délky zaměstnání, protože pokud by se zvyšoval odliv zaměstnanců, kteří pracují delší dobu (1 rok a více) byl by to příznak problémů.

Odchody dle délky zaměstnání

	Odešlo v září	V %
0-3 měsíce	7	38,9
4-6 měsíců	1	5,6
7-9 měsíců	3	16,7
10 - 12 měsíců	5	27,8
13 - 18 měsíců	1	5,6
19 - 24 měsíců	1	5,6

Nejvíce odchodů připadá na první tři měsíce strávené u firmy. Vzhledem k tomu, že společnost uplatňuje systém nabírání většího počtu zaměstnanců a jejich postupnou selekci ve zkušební době není na údaj, skoro 39% odchodů v této době, nic neobvyklého. Za měsíc září ještě vyčnívají odchody u zaměstnanců v pracovním poměru 10-ti až 12-ti měsíců na většinu připadá Odchod do jiného zaměstnání z důvodů lepšího dojíždění do nového zaměstnání.

6. Zhodnocení personální politiky společnosti Makro

Personální politika má ve společnosti Makro významné postavení a personální cíle jsou na úrovni všech ostatních cílů. Management si uvědomuje, že úspěch záleží na lidech a tím se také řídí. Ve společnosti platí zásada, že služební postup v rámci organizace záleží výlučně na schopnostech zaměstnance vykonávat pozici o niž se uchází. Při posuzování možnosti povýšení, hraje roli nejen kvalita a kvantita dosud vykonávané práce, ale i potenciál být úspěšný v novém pracovním zařazení. U manažerských pozic je výhodou i zvýšená mobilita v rámci ČR. Společnost se řídí zásadou, že uvolněné pozice jsou nabídnuty nejprve vlastním zaměstnancům.

6.1. Zaměstnanecké výhody

Možnosti zlepšení pozice při získávání i stabilizaci zaměstnanců je rozvinutí portfolia poskytovaných výhod. Při přijímacím pohovoru by personalista měl sdělit uchazeči, jaké výhody mimo mzdových, společnost poskytuje a vyjádřit tyto výhody pro zaměstnance v peněžní formě jako konkrétní číslo na měsíc a přičíst je k platu např. u manipulantů by „optický“ nárůst mohl znamenat částku okolo 1000 Kč na měsíc. S vyšší pozicí ve firmě jsou tyto částky ještě zajímavější a mohou ovlivnit kladné rozhodnutí k práci ve firmě a ochotu zde setrvat. Předpokladem je, že převážně zaměstnanci na dělnické pozice jdou za jedinou výhodou, vyšším platem. Vyjádřením výhod v peněžní formě, by si zaměstnanec uvědomil ihned, jaké finanční zvýhodnění firma měsíčně poskytuje.

Firmě by také při získávání a stabilizaci zaměstnanců pomohla možnost přispívat zaměstnancům na penzijní připojištění částečně hrazené zaměstnavatelem. Přispívání na penzijní připojištění se v České republice jako jeden z mála personálních nástrojů více prosazuje. Jeho použití má sice daleko k tomu, aby se hovořilo o plošném použití, ale managementy firem tato metoda začíná oslovovat. Rozhodnutí o připojištění by bylo nutno udělat až po důkladných ekonomických propočtech.

Problematickou záležitostí v této firmě je dojíždění zaměstnanců. V zájmu úspory volného času pracovníků a zlepšení pohodlí, by bylo vhodné dojednat podmínky návaznosti městské hromadné dopravy na konce a začátky pracovních směn. Pozitivní dopad by se projevil lepší pracovní výkonností, protože by se snížila únava spojená s nepohodlím a časovou náročností dopravy do zaměstnání. Mnoho potencionálních zaměstnanců odmítá práci z důvodu dojíždění a tím zvýšených nákladů na benzín, které pro ně znamená snížení jejich reálného měsíčního výdělku. Pokud by nebyla možnost dohody s provozovatelem městské dopravy, přicházelo by v úvahu poskytování příspěvku na dopravu. Vyplácení příspěvku by podléhalo pravidlům, která by upravovala použití pouze pro daný účel.

Nedostatečné se jeví využívání poskytovaných služeb volného času. V současnosti jsou nabízené služby využity z jedné třetiny, zbytek zaměstnanci nevyberou, ani neprojevují snahu je využít.

Cílem by mělo být zlepšení informovanosti o možnostech využít služeb volného času, které mají zaměstnanci zdarma.

Tyto služby by bylo vhodné rozšířit i na rodinné příslušníky. Některé podniky používají metodu přímé výplaty peněz za rekreační

a regenerační aktivity. Pokud by plánování těchto aktivit dovolovalo společnou regeneraci zaměstnanců ve skupinách, výsledkem by bylo zlepšení pracovních vztahů, spolupráce a posílení vazeb mezi spolupracovníky.

7. Závěr

Na začátku této práce byl jasný cíl nalézt možnosti zlepšení personální politiky společnosti Makro Cash & Carry. Prostředek, který se tohoto snažil dosáhnout byla celková analýza řízení lidských zdrojů. Pomocí znalostí a zkušeností porozumět skutečným potřebám lidí na pozici operativního managementu.

Mým jasným doporučením je zaměření se na řešení problému s dopravní obslužností podniku. To je problém číslo jedna, dojíždění zaměstnanců do práce se musí zlepšit, nejlepší by bylo navázání spolupráce s provozovatelem městské dopravy. Nespokojenost lidí, zapříčiní každý měsíc odchody za lepším zaměstnáním z pohledu lepší dopravní obslužnosti a to není dobré pro stabilizaci.

Bodem číslo dvě je zlepšení informovanosti o možných výhodách placené regenerace a odpočinku zaměstnanců. Naučit zaměstnance využívat tyto výhody a jejich nabídku dále rozšířit. Možností je spousta, uspořádat vánoční večírek nebo začít hradit širší spektrum sportovního vyžití. Jako sportovní manager bych navrhl pořádání firemních sportovních dnů. Hry pomáhají utužovat kolektiv, zlepšují komunikaci, učí pracovníky spolupráci a učí je nacházet jeden v druhém oporu.

8. Seznam pramenů

- 1) KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 2000. ISBN 80-85856-06-9
- 2) MILKOVICH, G. BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3
- 3) GREGAR, A. *Personální řízení I. : vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-198-3
- 4) ŠVIGOVÁ, M. *Personální management, Základy podnikové personalistiky I.-III.*, Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP, 1996. ISBN 80-7044-120-8
- 5) LEGGE, K. *Human resources managemnet*. London: Macmillan, 1995. ISBN 0-333-57248-3
- 6) STÝBLO, J. *Moderní personalistika*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1
- 7) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8

Internetové odkazy:

- 8) <http://www.makro.cz>
- 9) <http://www.vslib.cz>

Plán odborné přípravy – základní údaje

	Jméno a příjmení					
ZAMĚSTNANEC	Datum nástupu u firmy					
	MAKRO / PP					
KARIÉRA	Nynější pozice/ oddělení					
V MAKRU / PP	Nástupní pozice					
	Poslední povýšení					
PLAT	Plat nyní (od kdy)					
	Maxim. platové rozpětí					
NÁVRH	NOVÁ pozice (od kdy)					
	NOVÝ plat (od kdy)					

Plán odborné přípravy

Základní školení (povinná pro všechny pracovníky)

Druh školení	Plánováno	Uskutečněno / datum	Školitel	Podpis školitele
Úvod do Makra	1. den		personalista	
Bezpečnost práce	1. den		odborný pracovník	
Požární ochrana	1. den		odborný pracovník	
Pracovní řád	1. den		personalista	
Zásady chování na pracovišti	1. den		personalista	
Organizační struktura Makra	2. den		personalista	
Mise a vize společnosti - úvod	2. den		personalista	
Péče o zákazníka - základy	2. den		personalista	
Bezpečnostní rizika na pracovišti	2. den		CM	
Prohlídka a seznámení s pracovní halou	2. den		CM	
Organizace oddělení	2. den		CM	

Doplňková školení – obecná

Zaškolení nového zaměstnance	1 - 3 měs.		HRM/CM/Tutor	
Péče o zákazníka I	1. měs.		personalista	
Péče o zákazníka II - řešení konfliktů	3. měsíc		FM/personalista	
Péče o zákazníka III - asertivita	6. měsíc		FM/personalista	
Mission statement I	3. měsíc		FM/personalista	
Mission statement II			FM/personalista	

[illegible]

Vývoj osobních hodnocení zaměstnance

	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne
Hodnocení managementu (v %)								
A. Analytické a strategické schopnosti								
B. Vůdčí schopnosti								
C. Společenské schopnosti								
D. Zaměřenost na výsledky								
E. Orientace na trh a na zákazníky								
F. Schopnost navodit změnu								
Celkem (v %)								
Manipulant / Management	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	
Vývoj čtvrtletních hodnocení (v bodech, známkách, %)								
	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	
	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	
	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	
Manipulant / Management	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	Dne	
Vývoj ročních hodnocení (v bodech, známkách, %)								

Vzdělávání Vaše cesta vpřed!

makro

TRÉNINKOVÁ A ROZVOJOVÁ KARTA ZAMĚSTNANCE

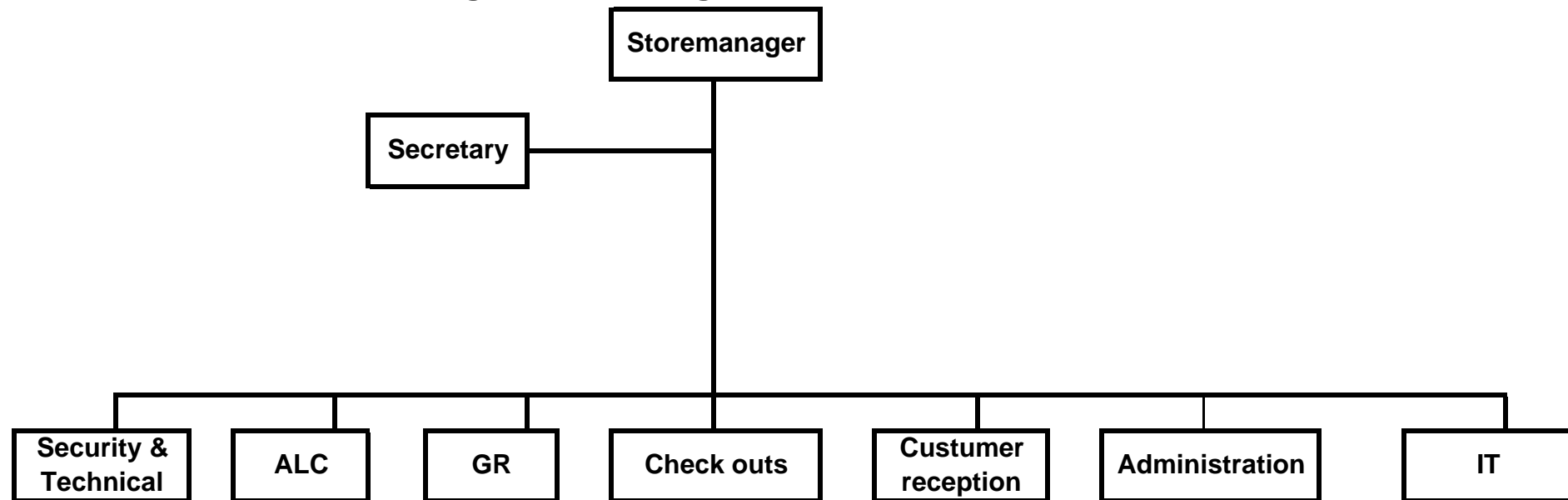
Jméno:

Pozice:

Oddělení:

Datum nástupu:

Organizing chart of Makro store



Vysvětlivky k anglickým výrazům uvedeným v organizační struktuře:

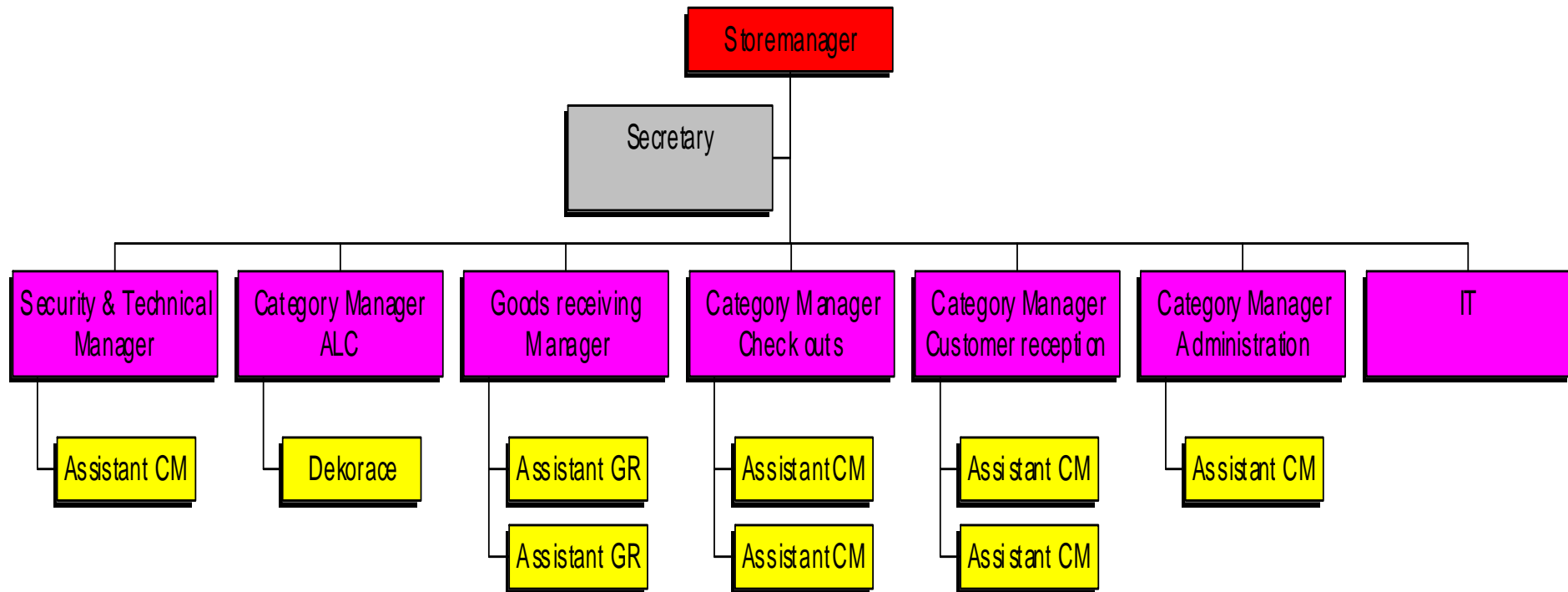
ALC = logistika

GR = příjem zboží

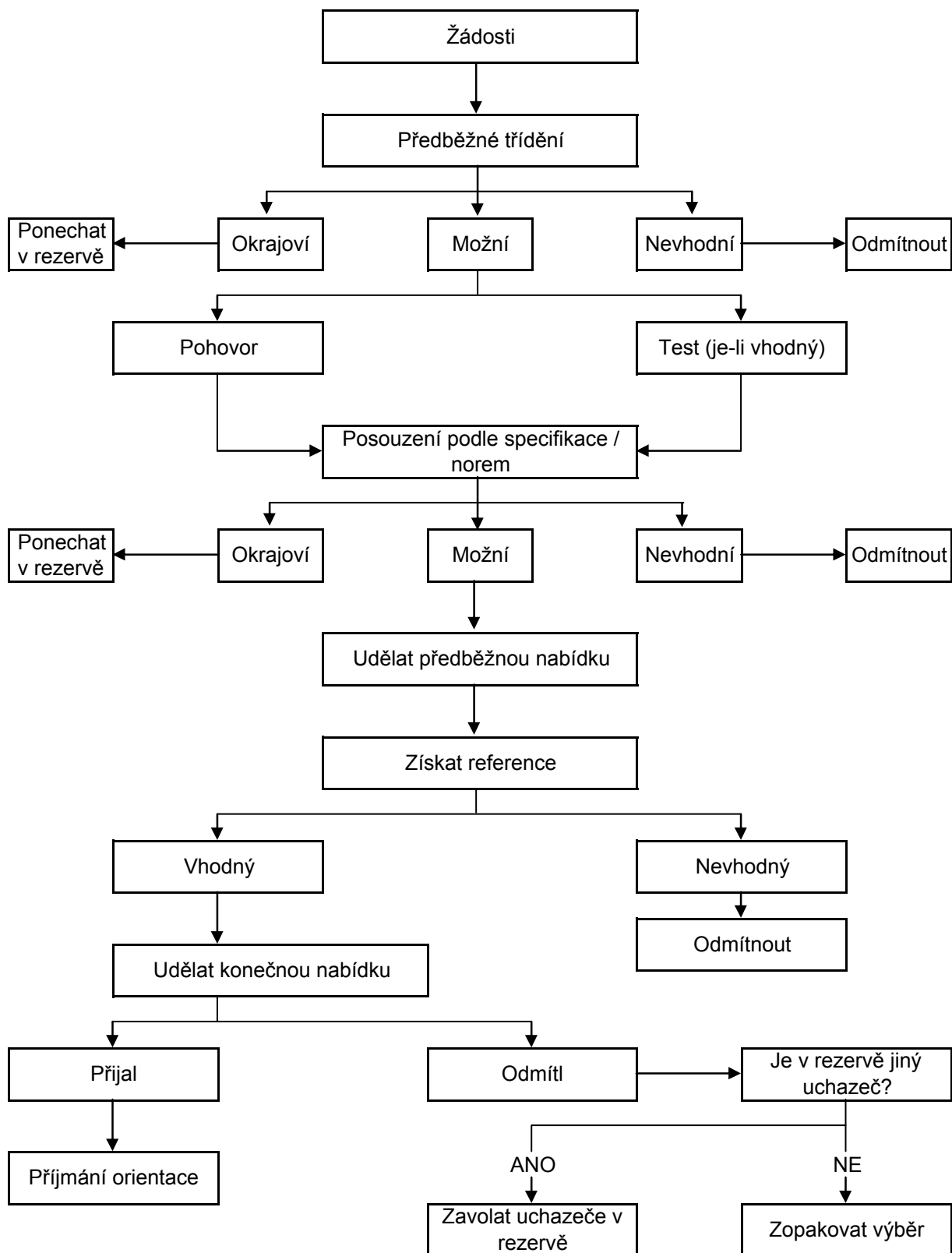
Check outs = pokladny

Costumer

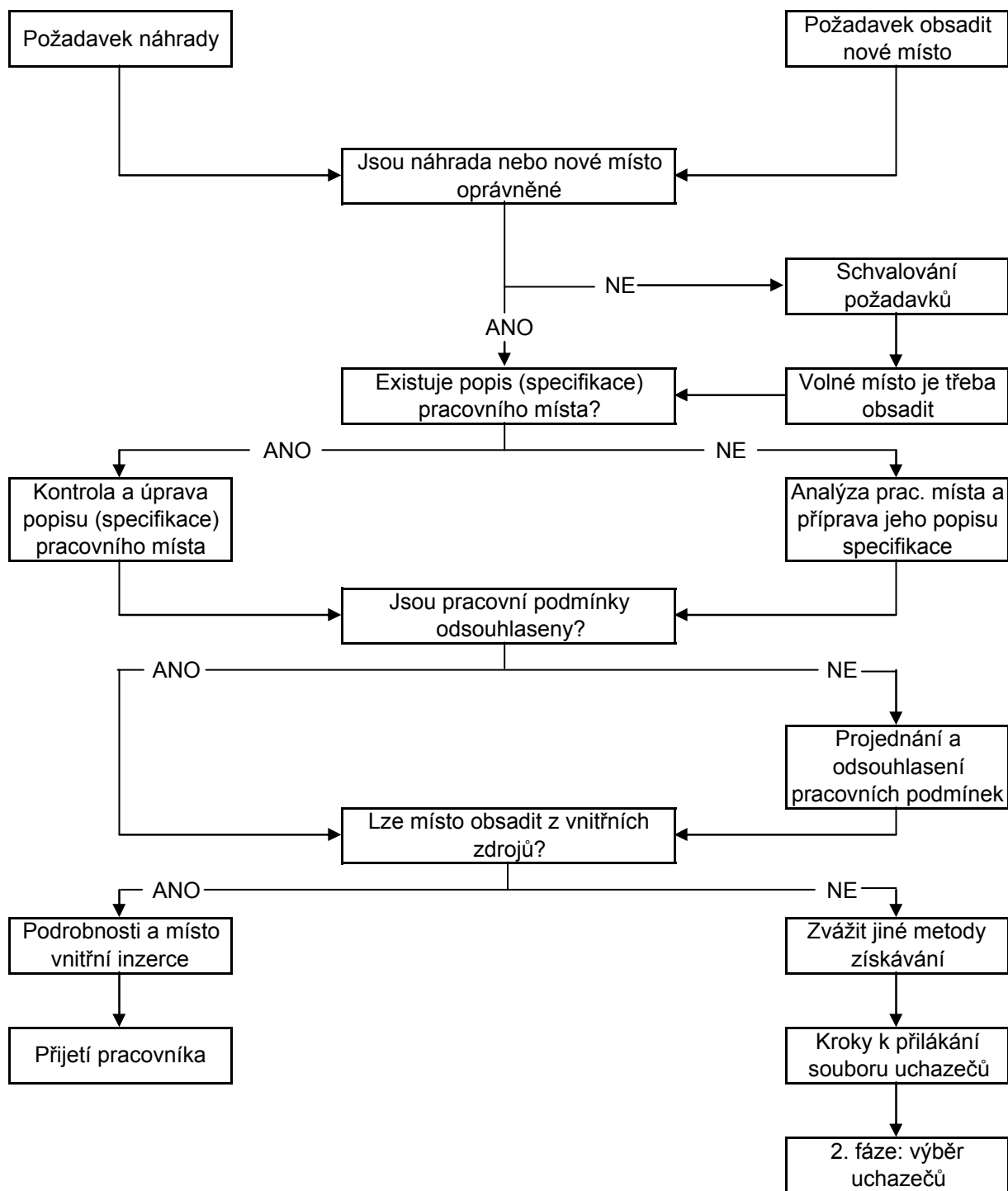
Makro Services



Postupové schéma získávání pracovníků - fáze pohovorů a výběru



Postupové schéma získávání pracovníků - předběžná fáze



Vysvětlivky k organizačním strukturám společnosti Makro:

Storemanager.....	ředitel obchodního střediska
Floor Manager Food.....	vedoucí (náměstek) pro potraviny
Floor Manager Non Food.....	vedoucí (náměstek) pro spotřební zboží
Assistant FM	zástupce vedoucího (náměstka)
Fresh.....	čerstvé potraviny
Dry.....	trvanlivé potraviny
Personel Manager.....	personální manager
Assistant PM	zástupce personalisty
Category Manager	vedoucí oddělení
Fruit & Vegetables	Ovoce zelenina
Fish.....	Ryby
Meat.....	Maso
Dairy & Frozen.....	Mléčné a mražené výrobky
Night shift.....	Noční směna
Drinks.....	Nápoje
Dry grocery	Koloniál
Cosmetics	Drogérie
Sport / Fashion	Oblečení a sportovní potřeby
Electro / Office.....	Elektrické spotřebiče a kancelářské potřeby
D.I.Y. (Do it yourself).....	Udělej si sám
Assistant CM.....	zástupce vedoucího oddělení
Gold Cards Coordinator	pracovník určený k asistenci zlatým zákazníkům
PP (Partner Promotions) Controler	koordinátor pracovníků propagace
Secretary.....	asistentka ředitele
Security & Technical Manager	vedoucí oddělení bezpečnosti a technické údržby
ALC (All logistic centre).....	logistika
Goods receiving manager.....	vedoucí pro příjem zboží
Assistatnt GR.....	zástupce vedoucího příjmu zboží
Check outs	pokladny
Customer reception	zákaznická recepce
Administration.....	finanční
IT	vypočetní technika